



TITLE:

THE DYNAMICS OF STATE-OWNED
ENTERPRISE (SOE):A CASE STUDY OF
JOHOR CORPORATION MALAYSIA,1970-
2014(Abstract_要旨)

AUTHOR(S):

Fary, Akmal Osman

CITATION:

Fary, Akmal Osman. THE DYNAMICS OF STATE-OWNED ENTERPRISE (SOE):A CASE STUDY OF JOHOR CORPORATION MALAYSIA,1970-2014. 京都大学, 2017, 博士(経済学)

ISSUE DATE:

2017-09-25

URL:

<https://doi.org/10.14989/doctor.k20652>

RIGHT:

許諾条件により本文は2018-09-01に公開

(続紙 1)

京都大学	博士（経済学）	氏名	Fary Akmal Osman
論文題目	The Dynamics of State-Owned Enterprise(SOE):A Case Study of Johor Corporation Malaysia,1970-2014(国有企業のダイナミクスージョホール・コーポレーション(マレーシア)の経営史(1970-2014年))		
(論文内容の要旨)			
<p>本論文は、マレーシアのジョホール州が設立した国有企業、ジョホール会社（Johor Corporation, 以下JCorpと略記）に関する経営史的分析である。国有企業に関しては、特に1980/90年代以降、その非効率性や硬直性、市場競争への悪影響等を重視する否定的評価が一般化し、世界的にも民営化が趨勢となった。しかし近年のいわゆる新興国では、国有企業は今日も存在感が大きく、国有制を残しつつ市場環境に即した経営組織を導入し、競争的な環境下で多国籍化を遂げる企業も登場している。JCorpはそうした事例の最右翼であり、本論文は同社の発展プロセスを多面的に解明する。</p> <p>JCorpは、植民地支配下での事業や独立後1960年代に設けられた国策会社（州レベル）に起源を持つが、1970年代以降は事業の多角化を進め、90年代に入ると多国籍化を遂げた。本論文は、JCorpの年次報告書や社内文書を利用しつつ、この過程を再構成し、同社を歴史的に位置づけつつ、国有企業が持つ可能性を検討する。</p> <p>本論文は、序章と4つの章で構成される。序章では、国有企業研究の意義、マレーシアに関する事例研究の必要性を確認し、本論文の目的を、JCorpの特質、多角化・国際化を含む企業成長の過程・到達点の解明、国民経済の中での国有企業の役割の特定であるとする。焦点は、同社の社会的・政策的使命、国有企業という所有形態が、その営利事業や企業成長、これを支える企業者活動とどのような関係をもったのかという問題である。序章ではまた、事例研究の意義と限界、利用資料、分析の枠組みと基本概念、本論文の構成も明示される。</p> <p>第1章は、既存研究の包括的な整理と、課題・分析枠組みの提示の章であり、以下を内容とする。1) 国有企業一般の歴史的な位置。2)各種の研究領域における国有企業解釈と論点、分析枠組。3) 国有形態や官僚制と、企業者活動の関係。4)企業グループおよび事業の多角化、5)国際的経済連関、FDIと多国籍企業化。</p> <p>第2章から第4章は、JCorpに焦点を絞った分析である。第2章では、JCorpの開発政策上の位置づけを特定し、官僚制原理と企業者活動（entrepreneurship）の関係を明らかにする。具体的には、以下の事実が明らかにされる。JCorpの事業の初期のものはマレーシアの独立（1957年）以前に遡り、同社の創設をもたらした一連の政策は、脱植民地化の文脈と、同国の民族政策にその基盤を有する。当時の同国経済は一次産品依存が著しく、経済的・経営的な能力・資源は華人系・インド系民族集団に大半が帰属していた。JCorp等の開発公社は、この偏在の補正、雇用創出、社会基盤整備を目的に、また脱植民地化過程で旧英系資本等のプランテーション、鉱山等の所有経営の受け皿となるべく創設された。1980年代には民営化の機運がマレーシアに及び、組織改革がなされたが、これはむしろ、事業多角化による競争的部門（各種サー</p>			

ビス産業等）への参入，組織拡大の起点となった。経営陣は官僚機構から選任され政府の統制を受けたが，官僚制的な組織・行動原理には必ずしも服せず，企業者のマインドと行動，戦略的視点，組織管理者としての優れた力能を持つ経営者が長期在任することで，多角化・国際化を通じて長期にわたる事業拡大を実現した。同国他州の公社・国有企業との比較では，JCorpの経営指標，事業規模の拡大は際立つ。

第3章は，多角化とこれを支える組織構造に焦点をあてた章であり，政府機構との関係，企業グループとしてのJCorpの事業と組織，企業統治等を明らかにしている。JCorpの事業領域は，1990年代以降著しく拡大し，今日では祖業であるプランテーション事業を始め，不動産業，食品・外食産業，医療，ホテル事業，物流，対企業サービス，金融・投資部門と多岐にわたる。これらの多角化したグループ事業全体は，ピラミッドの最上層にある持株会社としてのJCorpの傘下であり，部門ごとに事業会社が存在し，その一部は子会社上場をおこなっている。各事業会社もまた多層にわたる傘下企業を持つ垂直的企業グループであり，しかも一部は，それ自体として非関連事業に多角化している。これら事業会社の一つ，Kulim Berhad社の場合，その出発点は植民地期の天然ゴム・パーム油プランテーション事業であるが，21世紀にはメディア事業や外食産業（KFCなど外資系多国籍企業ブランドでのフランチャイズ事業等）にも多角化している。また医療部門の事業子会社であるKPM Healthcare Berhadの場合には，病院経営から医療看護系教育産業等へと展開している。これらの多様かつ長期継続的な事業活動は，企業内教育等の人的資源への積極的な投資を基盤とするが，これは国有企業の公益原理にも立脚する。

第4章は，JCorpを多国籍国有企業（Multinational SOE）と位置づけ，1970年代に開始され，1990年代に本格化したJCorpの国際展開に焦点をあてる。国際経営，多国籍企業経営史的な分析により，以下が示された。JCorpの歴史的起源からして，同社の事業は当初から高度の国際的連関の下にあった。脱植民地化と国有化はその断絶を意味せず，20世紀末に対内投資の制度基盤は对外投资にも貢献し，同社の国外事業は著しく拡大した。例えば医療部門の事業会社，KPJ Healthcare Berhadは1974年に設立され，国内で公益的な原則に基づき病院経営網を築いた後，東南アジアやイスラム圏諸国に市場を広げ，高度な医療と，イスラム教の医療理念・身体観への配慮，医療ツーリズムでのノウハウを武器に，競争的市場での営利事業でも成功した。

以上の分析を踏まえ，結語（Conclusion）では，JCorpが，脱植民地化の文脈の下で多国籍資本の受け皿として経済開発と社会的公正を目的に設立され，経済的に劣位に立つマレー系多数派民族集団の地位改善を目指す再分配政策の重要な政策ツールとして期待され，実際にもその任務を果たしたと結論される。同時に，同社が経営組織としては一般の営利企業・民間企業と多くの共通点を有すること，利益を上げつつ持続的な事業拡大に成功し，高度の多角化と国際化に成功していたこと，またその点で，21世紀の新たな国有企業像を体現していたと結論される。

(論文審査の結果の要旨)

本論文は、マレーシアのジョホール州が設けた国有企業、ジョホール会社 (Johor Corporation, 以下JCorpと略記) に関する経営史的分析である。本論文の特徴とその学術的な貢献は以下の通りである。

第一に、本論文は全体として、多角化、多国籍化、競争的市場への進出によって特徴づけられる、ダイナミックな国有企業の姿を、それを取り囲む環境条件と、その歴史的な変化とともに、豊かに描きだしている。マレーシアのこの国有企業の事例は、先行研究が20世紀末以降存在感を高めたものとして描いた他の新興国の多くの事例との共通性を多く有する。よって本研究は、マレーシアの一つの州における具体的で個別的な歴史過程に関しての、その限りで特定の帰結に関する因果的説明であるにとどまらない。より広く、グローバル化の時代の新たな国有企業類型の可能性を示唆する、いわば問題発見的な研究であると評価できる。

第二に、本論文が、マレーシアという一つの旧植民地国、20世紀後半の後発国、新興国において、国有企業が、経営能力の涵養、国内ないし特定社会集団の経済的・経営的な能力・資源の集中・動員のメカニズムとして機能したことを示したことである。こうした属性を持つ国では、一般に地元社会での経営的な能力・資源の蓄積が乏しく、独立後に経済的に発展を遂げた場合でも、家族所有下の財閥型企業や、多国籍企業への経済的資源の集中が生じがちである。そうした中、国有企業が、民間企業に比肩しうる企業者能力を獲得し、事業成長を実現するならば、上述の偏在を回避する政策手段として機能しうるだろう。実際にJCorp社は、多数派民族集団の価値と公益観に基づき、政策目標の実現と企業としての成長の双方を目指し、かなりの程度これを実現したとみなしえる。多国籍化をも実現することで、国境を越えた市場統合の便益を国内の多数派社会集団にもたらしたともいえよう。

第三は、本論文が、一企業の経営史的分析を通じて、戦後のマレーシアの社会経済史・政策史的な特徴を描き出し、かつ、世界経済史、東南アジア経営史、多国籍企業経営史に対する豊かな示唆をもたらしたことである。JCorpの事業は、植民地期の英系ないし多国籍的な産業・事業活動に遡る。よって国有企業とその役割も、脱植民地化の世界史的な過程と、それにも拘らず続いたグローバルな地域間の経済的・企業的連関、企業活動のインフラの共有、さらには、国際的な投資の方向性の歴史的な逆転という大きな文脈の中に位置づけられる。企業セクター、とりわけその内部組織の分析を欠き、政策史やマクロ的な経済史の分析に偏りがちな東南アジア史研究の状況や、東南アジアでは経営史研究が全く制度化されておらず、本格的な事例研究が皆無に近いことを考慮すると、本論文の意義は大きい。

このように、いわゆる「新興国」、東南アジアの一国、あるいはイスラム圏諸国の一つであるマレーシアの一国有企業を対象に、多国籍化や多角化の実態とそのプロセスを明らかにした本研究は、現代史像を豊かにし、また多国籍企業史・政策史研究、さらには国際経営に関する認識を深め、学界に大きく貢献するものといえ、

本論文の学術的な価値は高い。

しかしながら、本論文に問題が無いわけではない。第一に、官僚制の弊害や市場メカニズムの歪みなど、国有企業に付随するとされてきた様々な制約や、国有企業がその外部環境に対してもたらしうるネガティブな影響が、どのような組織デザイン、制度環境等によって克服されたのかについては、分析は必ずしも明晰ではない。第二に、本論文は、分析対象であるJCorpを直接の取材源ないし情報源とする分析の比重が大きく、他方、同時代の報道資料や公文書館資料などとの付き合い方は限られる。歴史研究の強みである異種多角情報源の照合（トライアングレーション）には、改善の余地がある。第三に、本論文は、JCorpが国有企業であるにもかかわらず「高いパフォーマンス」を示したと主張し、国有企業像の転換が求められると結論しているが、「パフォーマンス」の語は企業成長を指すものとして広義に用いられている。財務諸表を存分に活用した資本効率の本格的な分析に立ち入っていないことからすると、誤解を招く用語法であり、概念的にも曖昧さを残す。最後に、技術的な面では、叙述の冗長性や重複が著しく、全体の構成も改善の余地を大きく残す。

とはいえこれらの問題は、本論文が経営史研究の蓄積が極めて浅い東南アジア企業を対象に開拓者的な研究に挑んだという状況にも規定されており、また、著者の今後のさらなる成長の可能性を示唆するものでもある。よってこれらは、本論文が、国際経営史、経済政策史研究の分野にもたらした顕著な成果をいささかなりとも毀損するものではない。

なお、平成29年7月26日、論文内容とそれに関連した口頭試問を行った結果、合格と認めた。